

UOT: 658.5

## QƏRAR VERMƏ, TƏŞKİLATI MƏDƏNİYYƏT VƏ TƏŞKİLATI VƏTƏNDAŞLIĞIN QARŞILIQLI TƏSİRİ

Ü.Q. MƏLİKOVA  
Bakı Mühəndislik Universiteti

*Hər bir təşkilat rəhbəri və təşkilat üzvləri təşkilatın uğurlu və davamlı fəaliyyət göstərə bilməsi üçün çalışır. Belə ki, bu mövzuda, təşkilati fəaliyyətdə əsas məqam olan qərar vermə prosesi, onun mərhələləri, həmçinin təşkilati həyatda əhəmiyyətli rolunu oynayan, yazılı olmayan qaydalar toplusu hesab olunan təşkilati mədəniyyət və təşkilatın fəaliyyət çarxında əsas yeri tutan təşkilat üzvlərinin davranışları əsasında formalaşan təşkilati vətəndaşlıq davranışı anlayışlarından söz açılmışdır. Eyni zamanda bu anlayışların bir birinə olan təsirindən və bu münasibətin təşkilatın uğurunda nə kimi rol oynadığından bəhs edilmişdir.*

*Açar sözlər: qərarvermə, təşkilati mədəniyyət, təşkilati vətəndaşlıq davranışı.*

İdarəetmə fəaliyyətinin bir məfhumu olan qərar hər hansı bir "seçimi" ifadə edir. Başqa sözlə, idarəçinin və ya hər hansı bir şəxsin istənilən bir mövzuda etdiyi seçim "qərar"dır. Yəni, idarəçinin mövzu üzərində düşünüb daşınaraq çarə və ya həll deyə mənimsədiyi yol idarəçinin qərarını ifadə edir [13]. Təşkilatlarda idarəçi mövqeyində olan şəxslərin qərarları fərdilikdən kənar təşkilati bir xüsusiyyət daşıyır və bu qərarlar təşkilatın müvəffəqiyyət səviyyəsini təyin edən inkar edilməz bir faktora çevrilir [11]. İdarəçilər, təşkilatla bağlı qərarlar qəbul edərkən sonda uğurlu nəticə əldə etmək üçün sadəcə əldə olan materiala və ya qarşıdakı problemə fokuslanmalı deyil, eyni zamanda bununla bağlı bütün daxili və xarici faktorları da nəzərə almalıdırlar [9]. Daxili faktorlar, təşkilatların yönəldirməkdə çətinlik çəkməyəcəyi, yəni professional idarəetmə heyəti ilə öhdəsindən gələ biləcəkləri faktorlardır. Xarici faktorlar isə, ümumiyyətlə təşkilatdaxili idarəetmə heyətinin cəhdlərindən kənarda qalan və nəticələrinin təşkilata daha çox təsir edə biləcəyi faktorlardır. Belə ki, xarici faktorlar da qərarvermə prosesində təşkilatın müvəffəqiyyətində ən az daxili faktorlar qədər əhəmiyyət kəsb edir [11].

Qərar vermə, müəyyən bir başlanğıc nöqtəsi olan və buradan başlayaraq müxtəlif iş, fəaliyyət və ya düşüncələrin bir-birini izlədiyi və sonda bir seçim edilməsi ilə nəticələnən işlərin cəmi, yəni bir prosesdir. Belə ki, qarşılanılan müxtəlif problemləri həll etmək üçün, qərar vermək məqsədi ilə həyata keçirilən müxtəlif fəaliyyətlər qərar vermə prosesini meydana gətirir [9]. Bu proses zamanı aşağıdakı mərhələlər həyata keçirilir:

1. Məqsəd və ya problemin təyini: yəni qərar verəcək olan şəxs (idarəçi, menecer) ilk olaraq nail olmaq istədiyi son nəticəni təyin edir.
2. Variantların (alternativlərin) aşkarlanması: bu zaman menecerlər nəticəyə nail olmaq üçün nəzərdə tutulan yolları və vasitələri təyin edir.

3. Variantların qarşılaşdırılması və dəyərləndirilməsi: bu mərhələdə təklif olunan variantlar təktəktə nəzərdən keçirilir və uyğun olan variantlar təyin olunur.
4. Variantlar arasından ən optimalını seçilməsi və qərar verilməsi: bu zaman təyin olunmuş uyğun variantlar arasından ən optimalı seçilir və beləcə qərar verilir.
5. Bundan sonra seçilən variantın tətbiqi mərhələsi gəlir. Yəni, artıq icraetmə prosesi başlayır. İdarəçi seçilən variantı ən yaxşı şəkildə həyata keçirməyə çalışır.
6. Əldə edilən nəticələr: yəni artıq iş icra olunmuş və nəticə əldə edilmişdir.
7. Qərar ilə nəticələrin qarşılaşdırılması: əldə edilən nəticə ilə qarşıya qoyulan məqsəd arasında qarşılaşdırma aparılır. Əgər bunlar arasında kəskin fərq yoxdursa düzgün qərar verilmişdir. Əks halda isə digər mərhələyə keçilir.
8. Düzəldici tədbirlərin görülməsi: Bu mərhələdə daha ciddi hərəkət edilməli, proseslər diqqətlə nəzərdən keçirilməli və düzəldici tədbirlər görməlidir [10].

Qərar vermə prosesi bəzən çox sadə, zaman almayan, həll yolları əvvəldən təyin olunmuş qərarlardan ibarətdir – belə qərarlara proqramlaşdırıla bilən (təkrarlanan) qərarlar deyilir. Bu qərarlar oxşar xüsusiyyətli, idarəçinin qarşısına tez-tez çıxan, qərara bağlı norma və qaydaları reallaşdırma və hər dəfə yeni həllər üçün istifadə edilə biləcək xüsusiyyətlərə malikdir.

Bəzi qərarların isə təkrarlanma ehtimalı azdır, həlli üçün hər hansı bir qaydanın tətbiqi çətinidir və bir çox variantın qiymətləndirilməsini tələb edir, yəni qeyri-müəyyəndir – bu cür qərarlar proqramlaşdırıla bilməyən (təkrarlanmayan) qərarlar adlanır. Bu qərarlar daha əvvəl ortaya çıxmamış vəziyyətlərlə əlaqədardır və hər zaman istinad edilə biləcək nümunələri olmayan qərarlardır [4].



Müəssisələrdə hər bir iyerarxiya səviyyəsində bir sıra qərarlar qəbul edilir. Bu qərarların hansı səviyyədə qəbul edilməsinə baxmayaraq, əgər qərar qəbul edilərkən işçilərin də fikirləri nəzərə alınarsa, yəni qərarlar işçilərlə müzakirələr əsasında qəbul edilirsə, bu zaman iştiraklı idarəetmədən söhbət gedir.

İştiraklı idarəetmə prosesi 3 əhəmiyyətli xüsusiyyətə malikdir:

1. Təşkilat işçilərinin idarəetmə ilə bağlı qərarlarda iştirak etmələri;
2. İştirak edənlərin, belə idarəetmə forması ilə psixoloji mənlilik ehtiyaclarını təmin edərək demokratik mühitə qovuşmaları;
3. İdarəçi ilə işgörmə arasında dialoq və əməkdaşlığın inkişaf etdirilərək, təşkilatın effektiv idarəetmə və məhsuldar fəaliyyətə nail olması.

Aparılan araşdırmalar, iştiraklı idarəetmə prosesinin böyük faydaları olduğunu göstərmişdir. Belə ki, iştiraklı idarəetmə prosesi işçilərin motivasiya edilməsi baxımından lazım olan bir prosesdir. Bu proses, işçilərin qərar vermə prosesində iştirak etməsi nəticəsində bu qərarları mənimsəyərək böyük inamla tətbiq etməyə çalışması, beləliklə işdən çıxma (istefaların) və idarəetmə qərarlarına açıq və ya üstü örtülü formada qarşıdurmaların azalması, həmçinin gələcək idarəçilərin yetişdirilməsi baxımından effektiv bir üsuldur. Eyni zamanda hər hansı bir işçiyə öz işini necə edəcəyinə dair qərarı özünün verə biləcəyinə dair səlahiyyət verilməsi də iştiraklı qərar vermə prosesinə aid edilir [4].

#### *Təşkilati mədəniyyət.*

Hər bir təşkilat müəyyən bir məqsəd üçün qurulmuşdur. Bu məqsədlərə çatmaqda ən əhəmiyyətli vəzifə şübhəsiz ki, işçi heyətinin üzərinə düşməkdir. İşçilərin fəal və məhsuldar olması isə fərdi, təşkilati və ətraf-mühit olmaq üzrə bir çox faktorlara bağlıdır [8]. Bu faktorlar içərisində ən əhəmiyyətli olanlardan biri də təşkilati mədəniyyət anlayışıdır. Belə ki, 1980-ci illərin əvvəllərində təşkilati mədəniyyət, təşkilati davranış elminin ən diqqət çəkən sahələrindən olmuşdur. Bu mövzuda bir çox araşdırma aparılmış, kitab çap edilmiş və müxtəlif jurnallarda mövzuyla əlaqəli yazılar nəşr olunmuş, hətta bəzən jurnal bütünlüklə mövzuya həsr edilmişdir. Bu maraq 1980-ci illərdən sonra da davam edərək inkişaf etmiş və təşkilati mədəniyyət ilə əlaqədar işlər və nəzəri çərçivə gedərək yayılmışdır [2].

Bir təşkilatın ətrafda tanınmasını, dəyərlərini, ictimai standartlarını, ətrafdakı digər təşkilat və şəxslərlə əlaqə formalarını əks etdirən təşkilati mədəniyyətdir. Bu funksiyası ilə mədəniyyət, təşkilatı cəmiyyətə bağlayan, onun cəmiyyət içində yerini, əhəmiyyətini və müvəffəqiyyətini təyin edən ən əhəmiyyətli vasitələrdən biridir [12]. Təşkilati mədəniyyət həmçinin təşkilat üçün əhəmiyyətli olan digər funksiyalara da sahibdir. Belə ki, təşkilati mədəniyyət ilk olaraq bir təşkilati

digər təşkilatlardan ayırıcı bir rola malikdir, yəni hər təşkilatın özünəməxsus mədəniyyət forması onu digər təşkilatlardan fərqləndirir. Digər tərəfdən bu sayədə təşkilat öz üzvlərini müəyyən bir şəxsiyyət kimi formalaşdırır. Yəni, fərdlər özlərini fəaliyyət göstərdikləri təşkilatla bütünləşdirir, bu onlarda xüsusi bir mənlilik duyğusu formalaşdırır. Təşkilati mədəniyyət həmçinin təşkilat üzvləri arasındakı həmrəyliyi artırır, bu, təşkilatı bir arada tutmaq üçün birləşdirici bir xüsusiyyət daşıyır. Son olaraq isə təşkilat üzvləri üçün nəzarət funksiyasını yerinə yetirir. Yəni, onların münasibət və davranışlarını həm formalaşdırır, həm də onlara rəhbərlik edir [2].

Hər bir təşkilati mədəniyyətin dərinliyində, üzvlərin təşkilati çevrədə nələr baş verdiyini dərk etməsinə kömək edən və onların davranışlarını formalaşdıran təməl dəyərlər və normalar toplusu vardır ki, bunlar sayəsində təşkilat üzvləri təşkilat daxilində gün ərzində baş verən hadisələri, prosesləri başa düşür və mənimsəyirlər. Belə ki, bunlar arasında seremonilər, mərasimlər və ayinlər adı verilən təşkilata özəl hadisələr ki var, bunlar, məlum dəyər və normaların təşkilat daxilində formalaşaraq mənimsənilməsinə təmin edirlər. Bundan əlavə hekayələr və miflər dəyə bir anlayış vardır ki, bunlar norma və dəyərlərin əfsanəvi əhvalatlar formasında, nümunəvi hadisələr kimi istifadə olunmasına imkan yaradır. Eyni zamanda təşkilatın məqsəd, norma, standart və dəyərlərinə necə xidmət etdikləri və davranışlarıyla necə bir əxlaqi dəyər modeli formalaşdırmaları ilə bağlı hekayələrdə iştirak edən qəhrəmanlar var. Həmçinin əhəmiyyətli olan norma və dəyərləri davamlı yadda saxlamaq üçün inkişaf etdirilən simvollar və təşkilata xas olan xüsusi bir təşkilat dili də vardır ki, bütün bunlar təşkilati mədəniyyətin formalaşmış, mənimsənilməsinə kömək edən əsas ünsürlərdir [2].

#### *Təşkilati vətəndaşlıq davranışı.*

Təşkilat üçün faydalı olan, lakin hər hansı bir əmirə əsaslanmayan davranışlar, üzvlərin rəsmi iş davranışlarından fərqlənir. Qeyri-rəsmi olan bu davranışlar ədəbiyyatda adətən əlavə rol davranışı və ya təşkilati vətəndaşlıq davranışı olaraq adlandırılır [5]. "Təşkilati vətəndaşlıq davranışı" ilk dəfə 1983-cü ildə Dennis Organ və yoldaşları tərəfindən təyin olunmuşdur. Organ təşkilati vətəndaşlıq davranışını "formal mükafat sistemini nəzərə almadan, bir bütün olaraq təşkilatın funksiyalarının məhsuldar və effektiv formada yerinə yetirilməsinə kömək edən, könüllülük əsasına dayalı fərd davranışı" olaraq təyin etmişdir. Bu cür davranışlar vəzifə təlimatlarında nəzərdə tutulmayan və daha çox fərdi seçimlərlə formalaşan davranışlar olaraq görülməkdədir [6].

Təşkilati vətəndaşlıq davranışları, təşkilatdakı sağlam iş mühitinə zərər verən, xoşagəlməz davranışlardan qorunma, işçilərin istedad və bacarıqlarını inkişaf etdirib, effektiv bir koordinasiya sistemi



yaradaraq təşkilati məhsuldarlıq ilə performansı artırmağı qarşıya məqsəd qoyan bir anlayışdır. Verilən vəzifələri və daha artığını heç bir təmənna güdmədən öz istəyi ilə yerinə yetirən, dinc bir iş mühitinin yaradılması üçün əmək sərf edən, aid olduğu təşkilata dəyər verən və daxilən bağlılıq hiss edən üzvün davranışları təşkilati vətəndaşlıq davranışdır. Bu cür davranışların təşkilatların nailiyyətində və effektivliyində əhəmiyyətli rolu vardır [12]. Təşkilati vətəndaşlıq davranışının aşağıdakı xüsusiyyətləri var:

- vəzifə təlimatlarının bir hissəsi deyil;
- mükafat gözləntisi və cəza qorxusu ilə yerinə yetirilən davranışlar deyil;
- keçirilən təlimlərlə inkişaf etdirilə bilməz;
- istəyə bağlı davranışlardır;
- təşkilati fəaliyyət baxımından əhəmiyyət kəsb edir;
- insancıl dəyərlərdir.

Organa görə təşkilati vətəndaşlıq davranışının beş forması vardır, bunlar aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Özgəçilik – təşkilat üzvlərinin bir-biri ilə yardımlaşması;
2. Nəzakət – üzvlərin hər hansı bir iş ilə bağlı bir-birlərini öncədən xəbərdar etmə, məsləhətləşmə və xatırlatma kimi davranışlarıdır;
3. Sportmenlik (Centlmenlik) – üzvlərin çətinlik və ya narahatlıq yaradan hadisələr qarşısında şikayət etmədən, tolerantlıq göstərərək vəzifələrini ən yaxşı şəkildə yerinə yetirmələri;
4. Vəcdanlılıq – üzvlərinin gözləniləndən daha yüksək səviyyədə davranış sərgiləmələri;
5. Vətəndaşlıq Ərdəmi – bir şəxsin üzvü olduğu təşkilatı mənimsəməsi və aid olma hissinin inkişafıdır [1].

Yüksək təşkilati vətəndaşlıq davranışı sərgilənən təşkilatlarda yüksək davamiyyət, işçi məmnuniyyəti və bağlılığına rast gəlinir. Təşkilati vətəndaşlıq davranışı bütün təşkilat üzvlərinin məhsuldar fəaliyyətini artırır, təşkilati qaynaqların məqsədlər istiqamətində düzgün formada istifadə edilməsinə, komanda üzvləri ilə iş qrupları arasındakı koordinasiyanın təmin edilməsinə

kömək edərək təşkilatı işçilər üçün daha qənaətbəxş bir iş mühiti halına gətirir [3].

#### *Qarşılıqlı təsir.*

Təşkilat rəhbərləri və təşkilat üzvlərinin istər təşkilat daxili, istərsə də təşkilat xarici şəxslər və qurumlarla olan davranışları təşkilati mədəniyyətə paralel olaraq formalaşır. Təşkilati mədəniyyət təşkilat daxili münasibət və davranışların başa düşülməsinə istiqamət verərək təşkilati vətəndaşlıq davranışlarının tənzimlənməsində öz rolunu göstərir. O bütün işçi heyətinin paylaştığı, təşkilat daxilində nəyin yaxşı, nəyin pis olduğunu, hansı davranışların qəbul edildiyini və hansı davranışların qəbul edilmədiyini göstərən dəyərlərdir. Belə ki, bir müəssisədə insanla əlaqəli hər şey mədəniyyət çərçivəsində dəyərləndirilir [7]. Təşkilati vətəndaşlıq anlayışı da insan davranışları əsasında formalaşır, insandan söz düşdüyü halda isə burada qərar vermə prosesi özünü göstərir. Belə ki, təşkilati qərarların qəbulu zamanı onun təşkilati mədəniyyətə və təşkilati vətəndaşlığa ola biləcək təsirləri nəzərə alınmalıdır. Düzgün təşkilati dəyərləri özündə əks etdirməyən və təşkilat üzvlərinin fikirləri, əmək şəraiti, təşkilatla onlar arasında formalaşmış xüsusi münasibətlər nəzərə alınmadan qərar qəbul edilərsə təşkilat daxilində gərginlik yaranar və sonda bu qərar uğursuzluqla nəticələnər [9].

#### **Nəticə**

Mövzuya ümumi olaraq baxdıqda təşkilati mədəniyyət təşkilat üzvlərinin birgə paylaştıqları keçmişləri, bugünləri, dəyərləri, normaları və inancları, təşkilati vətəndaşlıq isə verilən vəzifələri və daha artığını heç bir təmənna güdmədən, öz istəyi ilə yerinə yetirən, məhsuldar və dinc bir iş mühitinin yaradılması üçün əmək sərf edən, aid olduğu təşkilata dəyər verən və daxilən bağlılıq hiss edərək ona xüsusi bir münasibət bəsləyən təşkilat üzvlərinin davranışlarıdır. Qərar vermə anlayışı da əsasən təşkilati dəyərlər, məqsədlər, məhsuldarlıq və performans ilə əlaqəli olduğundan qəbul edilən qərarın uğurlu olması üçün rəhbər şəxs təşkilati mədəniyyətə və təşkilat üzvlərinin davranışlarına nəzər salmalı və bütün bunlara uyğun olaraq bir qərar qəbul etməlidir.

### **ƏDƏBİYYAT**

1. C. Serinkan, Y. Ü. Erdiş. Dönüşümcü liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. 1. Basım. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık TİC. LTD. ŞTİ, 2014. 237 səh.
2. E. Özkalp, Ç. Kirel. Örgütsel davranış. 6. Baskı. Eskişehir, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2013. 732 səh.
3. E. Tokgöz, O.A. Seymen. Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. Öneri, C.10.S.39 Ocak, 2013. Səh 61-76. <http://dspace.marmara.edu.tr/bitstream/handle/11424/1109/308-618-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Erol Eren. Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. 11. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2013. 621 səh.
5. Ferudun Sezgin. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2005. Səh 317-339. <http://gefad.gazi.edu.tr/article/download/5000078757/5000072976>
6. G. Yıldız, K. Ardic, O. Batman ve diğerleri. Örgütsel davranış kongresi bildiriler kitabı. 1. Basım. Sakarya, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2013. 551 səh.
7. M. Özdevecioğlu, M. Akın. Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları. Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013. Cilt 3, Sayı 2, səh.112-131. [http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/2074900081\\_JFEAS\\_3\\_2\\_7.pdf](http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/2074900081_JFEAS_3_2_7.pdf)
8. N.T. Arslan. Örgütsel



performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2004. Səh 203-228. 9. Ö.A.Tekin, R.Ehtiyar. Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. Journal of Yasar University 2010, 20(5). səh 3394-3414.

[http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/5\\_OTekin\\_REhtiyar.pdf](http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/08/5_OTekin_REhtiyar.pdf), 10. R. R. Abutalıbov, S. M. Məmmədov, S. M. Quliyev. İdarəetmənin əsasları. I nəşr. Bakı, YEK Production, 2014. 221 səh. 11. R.Yücel, İ.Gökdeniz, A.Erbaşı. İşletmelerde karar verme sürecinde populasyon ekolojisi yaklaşımından yararlanılması. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi, Sayı 11, Yıl 9 Aralık 2006. <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2006/16.pdf>. 12. Ş. Şenturan. Örnek olaylarla örgütsel davranış. 1. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2014. 225 səh. 13. Tamer Koçel. İşletme yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış. Klassik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. 9. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003. 759 səh.

## **Принятие решения, организационная культура и взаимодействие организационного гражданства**

**У.Г. Меликова**

Каждый руководитель организации, а также ее члены стараются для успешной и продолжительной работы организации. И так, в этой теме говорится о главном, в организационной деятельности, о процессе принятия решения, о его этапах, а также об организационной культуре, имеющей важную роль в организационной деятельности, считающейся неписанным сборником правил и занимающей главное место в формировании понятия гражданского поведения в круговороте деятельности организации. В тоже время говорится о действии этих понятий друг на друга, и о том, какую роль играют их отношения в успешных делах организации.

**Ключевые слова:** принятие решения, организационная культура, организационно гражданское обращение.

## **Decision-making, organizational culture, organizational citizenship and their interaction**

**U.G. Malikova**

Each organization manager and the members of organization put all their efforts in building a successful and sustainable company. So that, the process of decision-making, which is the main point in the organizational activity and its stages, also organizational culture, that plays an important role and is a set of unwritten rules in organizational life, and the organizational citizenship behaviour concept based on the behaviours of the organization members, which plays the main role in the wheel of the organization's activities have been mentioned in this topic. The effects of these concepts on one another and the role of this accordance in the organization's success have been talked about too.

**Key words:** decision-making, organizational culture, organizational citizenship.

